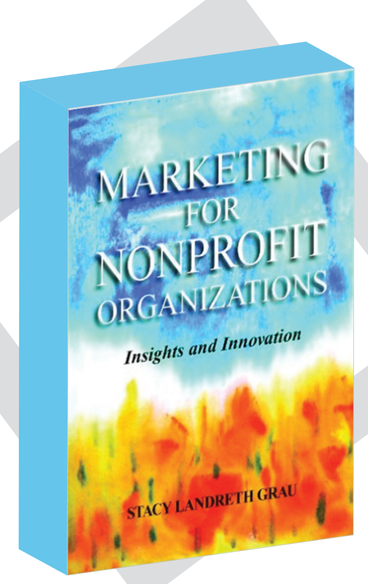
«خلاصات
الاستدامة المالية
في العمل الخيري»



التسويق في المنظمات الخيرية

رؤى وابتكار

تأليف: ستاسي جراو

حمد الحصيني الخيرية
Hamad Al Hussaini Charity

المركز الدولي للأبحاث والدراسات
مداد MEDAD
لدراسات العمل الخيري

العدد (٩) جمادى الأولى ١٤٣٧ / فبراير ٢٠١٦



المقدمة

أتمنى من هذا الكتاب أن يقدم لك نظرة شاملة عن دور التسويق و أهميته لمؤسستك غير الربحية (الصغيرة – إلى المتوسطة). وكم هو من الجيد بدْؤك بالاهتمام بالجانب التسويقي لنجاح مؤسستك؛ فهناك ملايين الشركات التي تتنافس لجذب اهتمام المجتمع لإيصال رسالتها. وبشكل عام، فإن التسويق لا ينتهي فقط عند جذب ولفت الانتباه، ولكن هو عبارة عن عمليات مستمرة لإيجاد الناس المناسبين في الوقت المناسب، وإيصال الرسالة المناسبة.

لماذا هذا الكتاب:

في الوقت الذي نشهد فيه ازديادًا ملحوظًا في عدد المؤسسات الخيرية في منطقتنا، والذي يقود إلى التنافسية في نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات الخيرية لمجتمعاتها؛ يصبح من الضروري بمكان تقديم الآلية المناسبة التي تساعد العاملين في القطاع الثالث على ترويج مؤسساتهم و خدماتها بطريقة احترافية و منظمة. نقدم لكم هذا الكتاب، الذي يتناول موضوع التسويق و الترويج للمؤسسات الخيرية و طرق استفادتها من منهاجه.



الفصل الأول: نظرة عامة على التسويق للمؤسسات غير الربحية:

أصبحنا نرى التسويق في كل مناحي الحياة (التلفاز- الصحف – شبكات التواصل الاجتماعي – الملصقات التجارية). تجاوز الإنفاق على الإعلانات فقط في الولايات المتحدة عام ٢٠١٢ (١٣٩,٥ $) مليار دولار، ومع ذلك حتى وقت قريب لم تتفاعل المؤسسات غير الربحة بالشكل الكافي مع التسويق ألأنها شعرت بأنه أمر غير ذي أهمية للمؤسسات غير الربحية، أو أنها ارتأت أنه نوع من التظاهر غير المرغوب.

ولكن الجمعية الأمريكية للتسويق أكدت غير ذلك، و أن التسويق هو أداة مهمة جدا لهذا النوع من المؤسسات. بجانب ذلك هناك عوامل ساهمت في نمو الاهتمام بالجانب التسويقي بين المؤسسات غير الربحية:

أولاً: الشركات غير الربحية تبحث عن طرق تساهم وتساعد المؤسسة لتتوصل إلى استقلالٍ تمام من الناحية المالية.

ثانياً: من خلال قضايا العلامات التجارية، والقضايا المتصلة بالتسويق، اكتسبت المؤسسات غير الربحية فائدة التحالف مع المؤسسات التقليدية.

ثالثاً: زيادة الضغوط لتبني ورعاية مشاريع خيرية، بحيث يستثمر المانحون أموالهم لتعود بفوائد أكبر على المجتمع، بدلا من التبرع.

ما هو التسويق؟

تعرفه المؤسسة الأمريكية للتسويق: (هو العمل التسويقي الذي تقوم به المؤسسات؛ من خَلْق تواصل، تبادل، توصيل، لعروض تحمل قيمة للعملاء والمجتمع بشكل عام).

و يدور مفهوم التسويق بالعموم على أربعة عناصر أساسية تسمى (4P's)، وهو رمز يشير إلى الحرف الأول من هذه العناصر الأربعة، ويطلق- أيضا- عليها "المزيج التسويقي":

١. **المنتج:** هو قلب المزيج التسويقي والعنصر الأساس. قد يكون المنتج شيئًا ماديا ملموسا، أو قد يكون معنويا، كخدمة تقدم أو فكرة.

٢. **المكان:** ويقصد به مكان توزيع المنتج، ويشمل كل الطرق المستخدمة لإيصال المنتج للعميل.

٣. **الترويج:** عبر استخدامك الطرق التي يتم من خلالها تقديم المنتج وترويجه (المبيعات الترويجية – العلاقات العامة – البيع الشخصي).

٤. **السعر:** وهو المبلغ الذي يقدمه الزبون مقابل قيمة المنتج.

التسويق للمؤسسات غير الربحية: هو التسويق لمنتج أو خدمة لا تهدف إلى الربح المالي بشكل أساسي. وبشكل عام، فإن المؤسسات غير الربحية لها وضع خاص؛ حيث إن أرباحها تبقى لتغذية أعمال المؤسسة ذاتها؛ لضمان بقاء وفعالية المؤسسة.

يوجد عدة صفات تميز المؤسسات غير الربحية:

- التسويق للمؤسسات غير الربحية لا يهدف فقط للتواصل مع العميل، ولكن يهدف إلى خلق قيمة حقيقية لجميع المعنيين بالأمر، ممن لهم صلة بشكل أو بآخر مع المؤسسة (متبرعين، متطوعين، زبائن، عملاء)، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم.
- تعمل المؤسسات غير الربحة لتلبية احتياجات ورغبات أفراد المجتمع، مثل: تقديم الطعام، أو المأوى، أو المواصلات، و أيضا تثقيف المجتمع من خلال المكتبات والمتاحف.

إدراك المؤسسات غير الربحية لمفهوم التسويق:

ازداد الوعي حديثا بأهمية التسويق، ولكن هناك عوائق تواجه المؤسسات غير الربحية، وتحد من إمكانية استخدامها لأدوات التسويق لتحقيق مهمتها، مثل: (الميزانية المحدودة – عدم الإدراك الكامل لقيمة التسويق – كثير من المؤسسات غير الربحية تنشأ في وقت الأزمات؛ فيشغلها ذلك عن التسويق بالشكل الصحيح – بطء المؤسسات غير الربحية في تبني التغير).



الفصل الثاني: العلامة التجارية

يناقش هذا الفصل أهمية العلامة التجارية للمؤسسات غير الربحية، وتعرف العلامة التجارية في هذا الفصل بأنها: عبارة عن اسم أو مصطلح، أوتصميم، أو رمز، أو أي شيء آخر يميز مقدم خدمة ما عن باقي المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة. تكون قيمة هذه العلامة التجارية عادة مادية أو معنوية. الفكرة العامة للشعار أو العلامة التجارية هي إيصال قيمة معينة لكل المعنيين بأمر المؤسسة غير الربحية، ومع استمرارية إيصال هذه القيمة بنجاح، مرة بعد مرة؛ تُبنى "العلامة التجارية"، وتتطور علاقة على المدى البعيد، وولاء خاص لتلك العلامة التجارية.

أهمية العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسات غير الربحية:

تعتبر العلامات التجارية أمرا بالغ الأهمية، خاصة للمؤسسات غير الربحية؛ لعدة أسباب:

١. وجود علامة تجارية يحسن ويرفع من مستوى الوعي برسالة المؤسسة ومهمتها بين المعنيين بالأمر.

٢. وجود علامة تجارية جديرة بالثقة في تشغيل الأموال والجهود بشكل فعال، كما يقلل من المخاطر، ويزيد من فرص الدعم لهذا النوع من المؤسسات.

٣. غالبا يمكن عمل عقد تأمين للعلامات التجارية، يتم فيه تعويض المؤسسة في حال حدوث أي أمر طارئ قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

٤. العلامات التجارية - بشكل عام - تستحث وتجني الولاء من العملاء والمتبرعين على حد سواء.

٥. العلامة التجارية قد تكون ذات قيمة مالية.

التسويق لعلامة تجارية قوية:

هناك عناصر يجب توافرها في العلامة التجارية للمؤسسات غير الربحية لتكون علامة تجارية قوية، وفيما يأتي بعض هذه العناصر:

أن تكون العلامة التجارية:

- واضحة.
- سهلة.
- متناغمة.
- لها ميزة فريدة تميزها عن غيرها.
- تسعى لإيصال نغمة عاطفية و روحية.
- قابلة للتمدد وتوسع مهمة الشركة ورسالتها (ألا تكون محدودة).

إصلاح أو تعديل العلامة التجارية:

يمكن تقسيم عملية إصلاح أو تعديل العلامة التجارية للمؤسسات غير الربحية إلى ثلاثة أقسام:

الإصلاح الداخلي: ويهتم بوجهة نظر المعنيين بالأمر من داخل المؤسسة.

الإصلاح في التواصل: ويهتم بمراجعة جميع ما أنتجته المؤسسة بغرض التواصل، من مقالات أو حوارات، أو موقع المؤسسة، و ما إلى ذلك.

الإصلاح الخارجي: ويهتم برؤية ووجهة نظر المعنيين بالأمر ممن هم خارج المؤسسة.

القوة الكامنة في الحكاية:

معظم الناس يتأثرون ويتذكرون القصص الحياتية والتجارب أكثر من الأرقام والإحصائيات. إن ربط العلامة التجارية بحكاية من واقع الشركة، بحيث تُروى من الموظفين والعملاء، أو حتى من خلال موقع المؤسسة على الإنترنت وعلى شبكات التواصل، له أثر كبير جدا في التأثير وربط العلامة التجارية بالواقع، و أعطائها طابعا خاصا. باختصار: انظر إلى مؤسستك كمجموعة من الحكايات والتجارب والصور و الأحداث الحقيقية.



الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتسويق للشركات غير الربحية:

إن الهدف الرئيسي من التخطيط الاستراتيجي هو توجيه الجهد والعمل لتحقيق مهمة محددة، وبمعنى آخر: إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي رسم إطار يسهل لقائد المؤسسة العمل خلال هذا الإطار، لاتخاذ القرارات، باعتبار المعطيات الخارجية والمساهمين الأساسيين في المؤسسة.

ورغم الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي لقيادة المؤسسة لتحقيق رسالتها، فإن كثيرا من المؤسسات غير الربحية مستمرة برفض تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ لعدة أسباب، منها:

١. التخطيط الاستراتيجي يستهلك الكثير من الوقت.

٢. قلة أو انعدام الخبرات الكافية للتخطيط الاستراتيجي.

٣. التخطيط الاستراتيجي مكلف ماديا.

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من خمس مراحل أساسية:

١. تعريف مهمة ورسالة الشركة: قد يكون بالإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما هي هذه المؤسسة؟ وما الذي تعمله؟

ب- ما الهدف من إنشاء هذه المؤسسة؟

ج- من هم المعنيون بخدمات المؤسسة؟

٢. تحليل وضع المؤسسة باعتبار الوضع الراهن، والوضع المحتمل والمنشود في المستقبل: وقد يتم باستخدام (SWAT analysis)، وهي أداة تحل الشركة من أربع وجهات نظر مختلفة داخلية وخارجية، فتحلل:

أ- مواطن و نقاط قوة المؤسسة داخليا.

ب- مواطن ونقاط الضعف والقصور الداخلي للمؤسسة.

ج- تحليل الفرص المتاحة.

د- تحليل المخاطر التي قد تهدد المؤسسة من خارجها.

٣. تحديد الأهداف: و يراعى في الأهداف النقاط الآتية:

أ- أن تكون محددة بدقة.

ب- قابلة للقياس.

ج- قابلة للتنفيذ.

د- واقعية.

هـ- لها مدى زمني واضح.

٤. بناء وتطوير استراتيجية تسويقية لتحقيق هذه الأهداف:

تتألف هذه الاستراتيجية من تعريف واضح للسوق المستهدف، والميزة التنافسية التي تقدمها المؤسسة، وعناصر التسويق المستخدمة: (المنتج - السعر - المكان - الترويج).

٥. تطبيق الاستراتيجية، وتطويرها، والتحكم بها: ويتم ذلك من خلال توجيه كافة الجهود والإمكانات لتطبيق الخطة التنفيذية المعتمدة، وقياس مقدار تحقيق الأهداف، و تصحيح المسار لأي جهد؛ لضمان كفاءة التنفيذ.

الفصل الرابع: تفهم و شارك كل الجهات المعنية:

يقصد بالجهات المعنية كل الأطراف الذين تربطهم علاقة ما بالمؤسسة، من مؤسسين أو عاملين أو متطوعين أو متبرعين، أو عملاء أو مستخدمين للخدمة، وكل من له أي صلة بالمؤسسة.

و للمؤسسات غير الربحية غالبا عدد كبير جدا من الجهات المعنية أو المعنيين بأمر بقاء المؤسسة ونجاحها.

الجمهور المستهدف: المجموعات التي تسعى المؤسسة للتأثير فيها، وإيصال رسالتها إليها، تسمى " المجموعة المستهدفة أو الجمهور المستهدف "، ومن المهم للمؤسسات غير الربحية أن تعرف وتحدد أهم الجهات المعنية، ثم ترتبهم حسب أولويات المؤسسة.

التجزئة : عملية التجزئة هي تقسيم السوق إلى مجموعات ذات خصائص متشابهة؛ لتغطية جميع الفرص الممكن استغلالها. إن عملية التجزئة إذا تمت بشكل صحيح؛ فإن ذلك يؤدي إلى كفاءة عالية في المؤسسة وفعاليتها؛ حيث سيكون من السهل تحديد احتياجات الشركة وضبط نفقاتها.

منهجية تقسيم الفئات المستهدفة وتجزيئها:

هناك خيارات عدة لتقسيم السوق تتبعها المؤسسات غير الربحية:

- من الممكن للمؤسسات أن تستهدف السوق بشكل شامل لكل فئاته.
- بعض المؤسسات تقوم بتقسيم السوق إلى عدة أقسام، ثم تختار أكثر من قسم لتقديم خدماتها.
- بينما تركز بعض المؤسسات على فئة واحدة في السوق، وتركز كل جهودها لخدمة هذه الفئة دون غيرها.





الفصل الخامس : نظرة على بحوث التسويق لإيجاد المزايا التنافسية:

البحوث التسويقية هي: عملية مكونة من التخطيط وجمع وتحليل المعلومات المرتبطة بقرارات التسويق. لذلك؛ فإن البحوث التسويقية مهمة جدا لتحديد وتوجيه قرارات التسويق.

وبشكل عام، يمكن للمؤسسات غير الربحية أن تجني من الأبحاث التسويقية الآتي:

- تحسين اتخاذ القرار المبني على معلومات.
- اكتشاف مكامن المشاكل وحلها.
- التركيز على بناء علاقة طويلة الأمد مع المتبرعين والمتطوعين.
- فهم احتياجات مطالب العملاء بشكل أوضح.

تتضمن عملية البحوث التسويقية الخطوات الآتية:

أولا: تعريف المشكلة أو الفرصة المتاحة.

ثانيا: تصميم البحث.

ثالثا: تصميم أُطر وطرق جمع البينات.

رابعا: تحديد العينة التي سيجرى عليها الاختبار.

خامسا: جمع البيانات.

سادسا: كتابة تقرير عن نتائج البحث والمخرجات.

الفصل السادس: المنتج والخدمة والإنجاز: أهمية التجديد والابتكار:

المنتج: هو الخطوة الأساسية الأولى قبل أي نشاط تسويقي؛ لأنه - ببساطة - دون وجود تعريف واضح للمنتج لا يمكن تسعيره أو توزيعه أو ترويجه. بالنسبة للمؤسسات غير الربحية قد يكون المنتج عبارة عن فكرة، مثل: "لا للمخدرات"، أو خدمة مقدمة، أو شيء مادي محسوس. في كل الأحول يجب على المؤسسات غير الربحية السعي لتطوير "قيمة العرض"، وهي ما يميز المؤسسة ومنتجاتها عن غيرها ممن يقدم نفس النوع من المنتج.



دورة حياة أي منتج تتكون من أربع مراحل، لكل مرحلة خصائص مختلفة:

أولاً: مرحلة التقديم: يتم في هذة المرحلة تقديم والتعريف بالمنتج، والكثير من المنتجات لا تستطيع تجاوز هذه المرحلة، وتفشل، ولكن بعض الأفكار القابلة للبقاء تستمر وتتطور إلى المرحلة التالية.

ثانياً: مرحلة النمو: في هذه المرحلة يستمر المنتج بالنمو والانتشار في السوق، وفيها غالبا يبدأ المنتج بتغطية التكلفة المالية لإنتاجه.

ثالثاً: مرحلة النضوج: يصل المنتج هذه المرحلة عندما يكون ناجحا تماما ماليا، و معترفا به في السوق من قبل المنافسين والزبائن. غالبا أي نمو لمنتج ما يكون على حساب نمو منتج مماثل من المؤسسات المنافسة.

رابعاً: مرحلة التراجع أو الهبوط: يتوقف تماما نمو المنتج في السوق، ويبدأ بالتراجع، وعلى المؤسسة مراجعة قرارها بشأن الاستمرار بدعم المنتج رغم تراجعه، أو بناء خطة جديدة.

الابتكار والتجديد: الجمهور كمصدر لتوليد الأفكار الجديدة:

تعتبر عملية تجنيد الجمهور لتوليد الأفكار الجديدة من أكثر الطرق فعالية، خاصة للمؤسسات غير الربحية، وتشكل شبكات التواصل الاجتماعي العصب الرئيس لتسهيل هذه العملية.

الفصل السابع: الاتصالات التسويقية للمؤسسات غير الربحية:

يتحدث هذا الفصل عن التغير الكبير الذي طرأ على الاتصالات التسويقية في عالم المؤسسات. كانت المؤسسة هي المتحكم الأساسي في إيصال الرسالة التي تريد إلى المجتمع، بينما أصبح هذا الأمر خارجا عن سيطرة المؤسسة حديثا. الآن، الزبائن والعملاء هم المتحكم الرئيسي لإيصال هذه الرسائل، يستطيع الأفراد النشر عن طريق حساباتهم في شبكات التواصل الاجتماعي ما يشاؤون عن المؤسسة، أو الحديث عنها، سواء سلبا أو إيجابا، فتصل الرسالة إلى عدد كبير من الناس دون تدخل المؤسسة. لذلك؛ يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات، وتفعيل كافة الاتصالات التسويقية بشكل جيد، الحديث منها والتقليدي، كما سيتم التقديم لها في هذا الفصل.

من المفيد الأخذ بعين الاعتبار النقاط التسويقية الأساسية التي يمكن للاتصالات التسويقية تحقيقها:

١. المساهمة في تقديم وتعريف المؤسسة للجمهور.

٢. تكوين و تطوير وعي المعنيين بالأمر بالمؤسسة.

٣. تطوير فهم آلية عمل المؤسسة.

٤. إثارة الانتباه لمصلحة المؤسسة.

٥. العمل على إبقاء أمر المؤسسة ذا أولوية لدى المعنيين بالأمر وأصحاب المصلحة.

طرق لتنظيم الوسائل الإعلامية: جوهريا هناك ثلاثة تصنيفات أساسية للوسائل الإعلامية:

وسائل إعلامية مدفوعة: وهي المستخدمة في الطرق التقليدية بدفع مقابل للوقت والمساحة التي يأخذها الإعلان، كإعلانات الصحف والتلفاز.

وسائل إعلامية مكتسبة: وهي الرسائل الي يتم التقاطها وتداولها بدون جهد أو تدخل من المؤسسة.

وسائل إعلامية مملوكة: وهي التي تُنشأ لخدمة أغراض المؤسسة، كالمواقع الاجتماعية و غيرها.

نظرة على: كيف تصبح خبيراً إعلاميا؟

١. احرص أن تكون متاحا وسهلا للوصول: كل معلومات التواصل بك متاحة وصحيحة.

٢. كن متعاونا: اصغ جيدا قبل القفز إلى النتائج، وتحدث بوضوح بدون مصطلحات صعبة الفهم.

٣. جد موضعك الملائم: لا يمكن أن تكون خبيرا وعلى دراية بكل شئ؛ لذلك جد المجال الملائم الذي تجيده تماما، وتبرع فيه مؤسستك، وتحدث عنه بتفصيل و وضوح.

٤. ابنِ سجلك الخاص: مشاركة النخبة والاستفادة منهم أمر هام.

٥. كن مستحقا للثقة: أهم الأمور لبناء الثقة هي الشفافية.

٦. حاول الوصول بشتى الطرق المتاحة، وبناء شبكة العلاقات، والتفاعل مع الشبكات النشطة، ونشر المقالات وغيرها من الفعاليات.



◆ الفصل الثامن: قياس وتقييم الاتصالات التسويقية:

يناقش هذا الفصل أهمية وجود معايير محددة لقياس وتقييم عملية التواصل والتسويق:

بناء العلاقات هو أمر جوهري و أساسي في البيئة الرقمية الجديدة، وتكمن أهميتها للمؤسسات غير الربحية خاصة لتوصيل العلامة التجارية على نطاق واسع. العلاقات الجيدة تشكل أساسا ممتازا للنقاط الآتية:

- لبناء قيادات المؤسسة (أعضاء المجلس الإداري – المتطوعين).
- لتحسين مصادر الدخل (المانحين - المؤسسين – المتعاونين).
- لتحقيق مهمة المؤسسة (العملاء – تصور وفهم العامة لقيمة القضية التي تعمل عليها المؤسسة).

لذلك؛ فإن البناء والمتابعة المستمرة لشبكة العلاقات وفعاليتها أمر مهم لدوام حيوية المؤسسة. ولفعل ذلك تحتاج المؤسسات غير الربحية لمقايس محددة للتقييم.

كيفية قيام مؤسستك غير الربحية بإجراء وإنشاء مقاييس للتقييم؟

أولا: يجب عليك تقييم كل ما لدى المؤسسة من علاقات الماضي، ثم يجب إعادة تعريف أهدافك من جديد، وتصور كيف يبدو النجاح وكيف يبدو الفشل لتلك الأهداف. في المؤسسات غير الربحية غالبا ربح المال أو خسارته ليس هو المحور الأساسي للنجاح أو الفشل.

أهمية وجود نظام تقييم جيد:

رغم أن عملية التقييم هي عملية أساسية في التخطيط، كما تمت الإشارة إليه في الفصول السابقة، إلا أنها في كثير من الأحيان أمر يستدرك متأخرا. ولأهمية التقييم أسباب، منها:

أولاً: تحتاج المؤسسة أن تدرك ما إذا كانت جهود تواصلها ذات فائدة أم لا، خاصة بعد فعاليات جمع التبرعات، و غيرها من الفعاليات، من الضروري أن تقيم المؤسسة منطقة التناغم الذي حققته للتطوير والدعم.

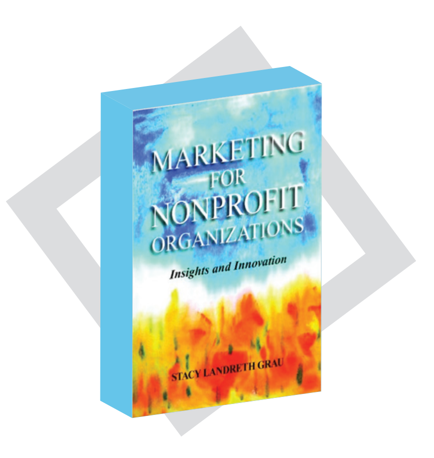
ثانياً: عملية التقييم تساعد المؤسسة على أن يتفاعل المعنيون بالأمر معها، ويتفهموا أولويات المؤسسة.

ثالثاً: إن عملية التقييم تمكن للمؤسسة من توظيف مصادرها بالطريقة المثلى.

ورغم أهمية وجود مقاييس للتقييم، إلا أن هناك اعترضات وعقبات كذلك. كما أشارت الكاتبة "باين" في كتابها "قم بقياس ما هو مهم" إلى عدة نقاط منها:

- وجود المقاييس قد يؤدي إلى فرض عقوبة: وجود مقياس محدد يكشف الأخطاء والتقصير الفردي للأشخاص، ولكنه في نفس الوقت يقدم مساحة للتحسن.
- وجود المقاييس - أيضا - يخلق عملا أكثر في بداية فرض المقاييس، من جهة أخرى فإنه بعد التعود على هذه المقاييس يصبح سير العمل أسهل و أكثر سلاسة.
- إنشاء مقاييس قد يكون ذا تكلفة مالية عالية جدا: حيث إن الخبراء المعنيين بوضع هذه المقاييس قد يكلفون المؤسسة مبالغ مالية كبيرة، ولكن من جهة أخرى عدم وجود هذه المقاييس قد يؤدي إلى ضياع موارد مالية بدون فائدة حقيقية؛ حيث إن المؤسسة لا تستطيع تحديد ما إذا كانت جهودها ومواردها مستثمرة بالشكل الصحيح.
- مقياس العائد على الاستثمار ليس مستحيلا، بل هو ممكن، مع وجود بعض الصعوبات.
- غالبا المقاييس تكون في هيئة أرقام وإحصائيات، لكن بالنسبة للمؤسسات غير الربحية قد يختلف الأمر قليلا، و تكون المقاييس كيفية - أيضا - بجانب المقاييس الكمية.
- المقاييس تأخذ دورها غالبا بعد إنجاز المشروع، ومن الأفضل استخدام المقاييس بشكل مستمر لتلافي الأخطاء قبل أن تتفاقم.





معلومات الكتاب

Marketing For Nonprofit Organizations: Insights and Innovation

Stacy Grau

Lyceum Books

تاريخ الإصدار: ١٥ نوفمبر ٢٠١٣

عدد الصفحات:٢١٥

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1935871439

ISBN-13: 978-1935871439

إعداد



Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah
Tel: 00966 12 628 5454
Fax: 00966 12 628 5030
P.O.Box 120500 Jeddah 21322
info@medadcenter.com

المملكة العربية السعودية-جدة
هاتف: ‎+٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٤٥٤
فاكس: ‎+٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٠٣٠
ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢
www.medadcenter.com